

**La RSE como Política de Gestión Integral para Evitar la Pérdida de Recursos Económicos  
y de Oportunidades de Crecimiento en FECEDA**

**Cindy Romero García Flor  
Isbelia Carreño Leicy Yohana  
López Vega  
Lina Andrea Cardona Sanabria  
Oscar Olaya López**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)  
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de negocios ECACEN  
Administración de empresas  
Diciembre 2020**

**La RSE como Política de Gestión Integral para Evitar la Pérdida de Recursos Económicos  
y de Oportunidades de Crecimiento en FECEDA**

**Cindy Romero García Flor  
Isbelia Carreño Leicy Yohana  
López Vega  
Lina Andrea Cardona Sanabria  
Oscar Olaya López**

**Tutor  
Henry Hurtado Bolaños**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)  
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de negocios ECACEN  
Administración de empresas  
Diciembre 2020**

## Tabla de contenido

La RSE como Política de Gestión Integral para Evitar la Pérdida de Recursos Económicos y de Oportunidades de Crecimiento en FECEDA.....	10
Capítulo 1. Antecedentes.....	10
Introducción.....	10
Problema.....	11
Objetivos .....	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Capítulo 2. Marcos Referenciales .....	13
Marco Conceptual .....	13
Marco Teórico.....	15
Marco Institucional .....	20
Marco Legal.....	22
Principios y directrices a nivel internacional .....	24
Capítulo 3. Resultados .....	28
Diagnostico.....	28
Resultados Financieros.....	34
Clientes .....	34
Procesos Internos .....	35
Personas .....	35
Matriz de Marco Lógico.....	36
Árbol de Problemas.....	37
Árbol de Objetivos .....	38
Mapa Estratégico .....	41
Capítulo 4 Plan de Mejoramiento .....	44
Plan de Acción y de Seguimiento .....	44
Dimensión Económica .....	44
Dimensión Social .....	45

	iv
Conclusiones .....	50
Bibliografía .....	51
Apéndice .....	54

**Listado de Tablas**

Tabla 1 Instrumento de Diagnóstico Aplicado a FECEDA.....	29
Tabla 2 Resultados Herramienta de Evaluación .....	32
Tabla 3 Mapa estratégico dimensión económica .....	41
Tabla 4. Mapa estratégico dimensión social.....	42
Tabla 5 Mapa estratégico dimensión ambiental .....	43
Tabla 6 Plan de acción y de seguimiento dimensión económica.....	45
Tabla 7 Plan de acción y de seguimiento dimensión social .....	47
Tabla 8. Plan de acción y de seguimiento dimensión ambiental .....	48

## **Listado de Figuras**

Figura 1 Valores Institucionales .....	20
Figura 2 Direccionamiento Estratégico .....	21
Figura 3 Porcentaje de Cumplimiento.....	33
Figura 4 Árbol de Problemas .....	37
Figura 5 Árbol de Objetivos .....	38

## **Resumen**

El desarrollo de proceso constructivo de formación en gerencia estratégica y responsabilidad social empresarial, nos llevó al reconocimiento y valoración de los principales conceptos en este campo de manera aplicada en la evaluación de las políticas RSE en el actuar de una empresa del sector de la economía solidaria llamada Fondo de Empleados Oficiales del Departamento del Meta, identificada con las siglas FECEDA. El trabajo realizado nos permitió identificar algunas problemáticas que afectan la implementación de la RSE y los recursos que deben invertirse en este tipo de actividades, principalmente por deficiencias en las herramientas de control y seguimiento, por ende, se plantea un plan estratégico de mejora que busca subsanar estas fallas y llevar la empresa a un mejoramiento continuo, así como a la formulación del código de ética basado en los principios para el actuar de la empresa, sus colaboradores y stakeholders.

## **Palabras Claves**

Implementación, plan estratégico, plan de mejora, responsabilidad social empresarial, stakeholders

## **Abstract**

The development of a constructive training process in strategic management and corporate social responsibility led us to the recognition and assessment of the main concepts in this field in an applied way in the evaluation of CSR policies in the actions of a company in the solidarity economy sector called Official Employees Fund of the Meta Department, identified with the initials FECEDA. The work carried out allowed us to identify some problems that affect the implementation of CSR and the resources to be invested in this type of activities, mainly due to

deficiencies in the control and monitoring tools, therefore, a strategic improvement plan is ix  
proposed that seeks correct these failures and lead the company to continuous improvement, as  
well as the formulation of the code of ethics based on the principles for the actions of the  
company, its collaborators and stakeholders.

**Keywords**

Corporate social responsibility, implementation, improvement plan, stakeholders,  
strategic plan



## **La RSE como Política de Gestión Integral para Evitar la Pérdida de Recursos Económicos y de Oportunidades de Crecimiento en FECEDA**

### **Capítulo 1. Antecedentes**

#### **Introducción**

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una herramienta que invita a una gestión optima integral que brinda beneficios a todas las partes interesadas y que genera beneficios competitivos con el fin de contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad a través de acciones concretas y medibles.

Actualmente las organizaciones se alinean a iniciativas ambientales y sociales lo que ha cambiado los modelos de negocios, ya que la percepción de rentabilidad ahora se mide en términos económicos y sociales, lo que promueve un comercio justo y consciente con el entorno.

En este trabajo presentamos un Plan de Responsabilidad Social producto de un proceso de teorización, conceptualización, diagnóstico y análisis que parte de la situación actual y real de una organización de la economía solidaria que reúne un número importante de personas que se desempeñan en el departamento del Meta como empleados Públicos, es FECEDA cuya labor por naturaleza tiene un sentido social.

Cada elemento que compone el presente documento tiene como objetivo realizar un aporte desde lo académico a la RSE y la gerencia estratégica de manera práctica, esperamos cumplir con las expectativas y que este aporte sea significativo a nivel particular y general.

### **Problema**

Dentro del marco lógico se pudo identificar que en la aplicación de las políticas de RSE se puede presentar la pérdida de recursos económicos y se desaprovechan oportunidades de crecimiento para la organización

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Desarrollar un Plan de Responsabilidad Social Empresarial en el que se establezcan los instrumentos de monitoreo y seguimiento, necesarios para reducir el riesgo de pérdida de recursos y potencializar las oportunidades de desarrollo y crecimiento que puede tener la empresa desde esta área.

#### **Objetivos Específicos**

Realizar un diagnóstico de la organización FECEDA, mediante la aplicación de una herramienta de evaluación para determinar su estado actual frente a la RSE

Desarrollar un marco lógico que permita definir la ruta de trabajo para implementar las mejoras que requiera la empresa frente a las políticas de RSE.

Formular un mapa estratégico que permita definir los ejes e trabajo en la implementación de las políticas de RSE.

Formular el código de ética como herramienta de aplicación RSE y establecer los principios de funcionamiento de la organización.

Definir el plan de acción y seguimiento para la organización FECEDA en la implementación de la RSE.

## **Capítulo 2. Marcos Referenciales**

### **Marco Conceptual**

El marco conceptual permite identificar el conjunto de conceptos que se abordan en el proceso de construcción del presente trabajo que termina constituyéndose en el producto de la investigación realizada en el Diplomado de Gerencia Estratégica y Responsabilidad Social.

Ética: Se estudias tres autores que se caracterizan por emitir sus conceptos en diferentes épocas de la historia, y vemos cómo vamos pasando de un concepto que denota integralidad, definiendo la ética como un compromiso propio, interior que nos ayuda a perfeccionarnos definiendo además la ética como una virtud, y pasamos a un concepto moderno en el que la ética pasa a enfocarse en lo que es el comportamiento o las relaciones de la persona con la sociedad, de acuerdo a las normas o mejor de acuerdo a un concepto que se tiene frente a lo que es el bien y el mal. (Perez, 2012), (Aristoteles, s.f.), (Socrates, s.f.)

En todos los tiempos ha sido un concepto subjetivo, pero en la modernidad pasa a ser un concepto completamente relativo del círculo social en el que se desarrolle la persona.

Se considera la ética como el conjunto de principios que se constituyen como los cimientos de un ser humano y que le permite obrar en derecho conforme a los parámetros legales que se han establecido por la sociedad.

Ética empresarial: La ética empresarial es el área de la ética que mide el comportamiento de la misma frente a un elemento fundamental llamado el bien común, podríamos decir que mide las acciones de la empresa y desde luego de quienes la integran y la representan frente a los parámetros morales establecidos que en este caso se establecen por la legislación en materia empresarial y comercial. (Giovanola,, Rodríguez, & Aguilera, 2005)

Dentro de este concepto es importante el factor humano o liderazgo que es por lo general lo que dicta aspectos como la cultura y el clima organizacional de una empresa.

Es necesario tener claro que como el concepto de ética puede ser relativo depende del ámbito social en el cual se desempeñe. (Mele, 1991)

Pensamiento Estratégico: El pensamiento estratégico es considerado como la integración de dos elementos fundamentales para el desarrollo empresarial, la planificación y la acción, estos elementos dotados de herramientas de seguimiento que permitan evaluar de manera constante los resultados reales de los proyectados. (Mintzberg, 1998)

Desarrollo Social: El desarrollo social va más allá del término bienestar ligado a condiciones económicas favorables. El desarrollo social considero que es la mejora sustantiva de todos las dimensiones o aspectos que constituyen la vida del ser humano y que se reflejan en medio de la sociedad en la cual se desarrolla. Salud, educación, diversión, cultura entre otras cosas. (Midgley, s.f.)

Stakeholders: Son todas las personas naturales o jurídicas que pueden verse afectas positiva o negativamente con las decisiones que tome mi empresa y puede ser un

grupo muy atento y decisivo para el crecimiento de mi proyecto o su libre desarrollo.

Existen múltiples conceptos, pero cito el primer concepto al respecto porque creo que es la esencia del término. (Freeman, 1984)

Gerencia Estratégica: Van de la mano con el pensamiento estratégico, de hecho, es este el modo de pensamiento a aplicar para poder desarrollar de manera satisfactoria la planificación que implica la gerencia estratégica, esta como base para el alcance de los objetivos que se planteen. (David)

Transparencia: La transparencia como tal es uno de los elementos fundamentales o pilares de la ética tanto personal como empresarial y como lo indica el concepto emitido por transparencia Internacional en el año 2012 muestra la radiografía de cómo es el comportamiento de personas y entidades en su proceder conforme a los parámetros legales que se han establecido y facilita la observancia de conductas irregulares en los procesos de administración ya sea pública o privada. (Internacional, 2012)

### **Marco Teórico**

Una de las principales y más antiguas definiciones de la responsabilidad social empresarial aparece en 1953 con Howard Bowen quien es considerado como el padre de la responsabilidad social corporativa “las obligaciones de los empresarios de seguir esas políticas, de hacer decisiones, o seguir aquellas líneas de actuación que sean deseables en función de los objetivos y valores de nuestra sociedad” (Bowen, 1953). Con el paso del

tiempo han surgido muchas otras definiciones que amplían el concepto de RSE<sup>1</sup>, incorporando como elementos importantes en la todas de decisiones empresariales los efectos que se generan en los ámbitos sociales, económicos y ambientales de la sociedad.

La introducción de estos conceptos y un compendio de políticas que se han establecido como parámetros generales en la aplicación de la RSE han permitido mejoras importantes en el desarrollo económico, ligadas principalmente al equilibrio entre la generación de rendimientos económicos y los medios que se emplean para generarlos. Así mismo los conceptos de empresa, ética y valores han evolucionado por llamarlo de alguna manera o se han adaptado podría decirse que a las demandas que han surgido por parte de la sociedad.

De esta manera pueden observarse beneficios en la buena aplicación de la RSE por parte principalmente de las grandes empresas cuyas inversiones en este aspecto son mayores, esto en contraposición y como mejora a conceptos que se manejaban antes de existir la RSE, ya que las multinacionales en sus comienzos defendían la tesis de que los derechos humanos no eran asunto del mundo empresarial. “Hablaban de neutralidad política y sin embargo ejercían influencia en la política de muchos países especialmente los pobres y desfavorecidos e incluso en algunos casos aprovechando altas tasas de rendimiento por mano de obra barata y extra explotada”. (Gutiérrez, 2005). Frases como “hacer el bien para hacerlo bien” mencionadas por (Rosamaria & Robert, 2011). Están ligadas a la ética, pero no todas manifiestan esa integralidad de las acciones. Otras como “un estatus y actividades corporativas con respecto a su sociedad percibida o, al menos, a

---

<sup>1</sup> Responsabilidad Social Empresarial

las partes interesadas obligaciones” según (Brown & & Dacin, 1997) esto presenta una visión un poco más conformista de la RSE. Sin embargo, otros autores van más allá (Brown & & Dacin, 1997) realizan un aporte importante “La RSE es un concepto de grupo que se superpone con conceptos como la ética empresarial, la filantropía empresarial, la ciudadanía empresarial, la sostenibilidad y la responsabilidad medioambiental. Es un concepto dinámico y discutible que se inserta en cada contexto social, político, económico e institucional”. Dicha importancia radica en la dinámica que implica la RSE y las condiciones que pueden variar se acuerdo al contexto en el cual se desarrolla la empresa.

Sin duda la aplicación de la RSE está también ligada al éxito de la empresa. Pero es acá donde se debe ahondar de qué manera. Por el hecho de aplicar políticas de RSE la empresa se ve beneficiada o será porque en realidad las acciones que desarrollan tienen más un propósito que sirve al posicionamiento de sus productos a nivel comercial y para mejorar sus operaciones que para compensar en realidad los impactos económicos, sociales y ambientales que genera su actividad económica.

Desde luego, en la actualidad, aunque algunas empresas aplican de manera correcta el concepto de RSE, también se pueden observar otras que destinan los recursos de la RSE en acciones para persuadir las poblaciones de los territorios en los cuales operan y desarrollar sus actividades económicas. Este tipo de comportamientos se ve principalmente en las empresas del sector extractivo que compensan en muy poco las afectaciones sociales y ambientales que generan en los territorios en los cuales intervienen.



El desarrollo de proyectos temporalmente insostenibles, pero de alto impacto inicial con beneficios económicos principalmente para los pobladores, mientras se logran desarrollar los procesos de socialización y aprobación de los proyectos, la implementación de acciones ambientales de mitigación con escasos soportes técnicos y sin presupuestos de sostenimiento y mantenimiento, que abren las puertas.

Por otra parte, otras empresas invierten los recursos de RSE en procesos dirigidos a generar aceptación por parte de las poblaciones y desarrollan escenarios que usan como marketing en la promoción de sus productos. A nivel nacional se puede evidenciar este tipo de comportamientos en empresas dedicadas al comercio de subproductos del agro, como el café, el chocolate y la leche principalmente. En sus piezas publicitarias muestran su RSE para promocionar sus productos, pero no se evidencian en realidad las acciones que dicen desarrollar. En términos generales podríamos decir que a pesar de las inmensas mejoras y equilibrio que han brindado las normas, políticas y demás lineamientos que buscan una buena aplicación de la RSE existen aún vacíos que permiten hacer un mal uso de estas actividades y darle un enfoque que sigue acrecentando las diferencias entre los provechos que se obtienen de los recursos y la sociedad y la compensación o bienestar que se brinda a cambio. Esta situación se puede dar principalmente porque aún es muy subjetivo el concepto de bienestar social, y las autoridades ambientales son muy flexibles con las grandes empresas por los intereses que se manejan a diferentes niveles, aun en la actualidad, hay una alta indiferencia ante muchos aspectos gracias a los aportes económicos que realizan las grandes empresas a las personas que desde los niveles ejecutivos y legislativos regulan la aplicación de la RSE.

Y es ahí, donde podría estar la raíz del problema. La interpretación libre que se da a las políticas RSE y la falta de controles en su implementación. Que deberían regularse y dársele seguimiento porque se constituye como uno de los elementos que podría generar mayor impacto social y ambientalmente hablando por parte de la entidad privada.

Por ello es fundamental tener claridad de las características, elementos y formas de gestionar estratégicamente la RSE.

La integralidad de los negocios en donde se debe crear valor en todos los aspectos, a nivel económico, social y ambiental

La integralidad de los procesos en los que al tomar decisiones se tiene en cuenta todas las partes que de una u otra forma se relacionan con la empresa y sus productos o servicios.

La individualidad de cada plan de RSE ya que debe ajustarse a la empresa que lo implementa de acuerdo a sus expectativas y necesidades.

Y desde luego la rentabilidad a mediano y largo plazo que puede llegar a generar las políticas de RSE a través de la reducción de costos en la optimización de procesos.

Los tres elementos en los que se enfoca que es el económico, el social y el ambiental, pero todos de manera integral y buscando el equilibrio.

## Marco Institucional

Corresponde a los lineamientos de tipo estratégico que rigen la empresa y su proyección (ver figura 1).



*Figura 1 Valores Institucionales*

El direccionamiento estratégico plantea las actividades dentro de cada uno de los diferentes tipos de procesos que adelanta la organización, definiendo así la base del plan de acción (ver figura 2)

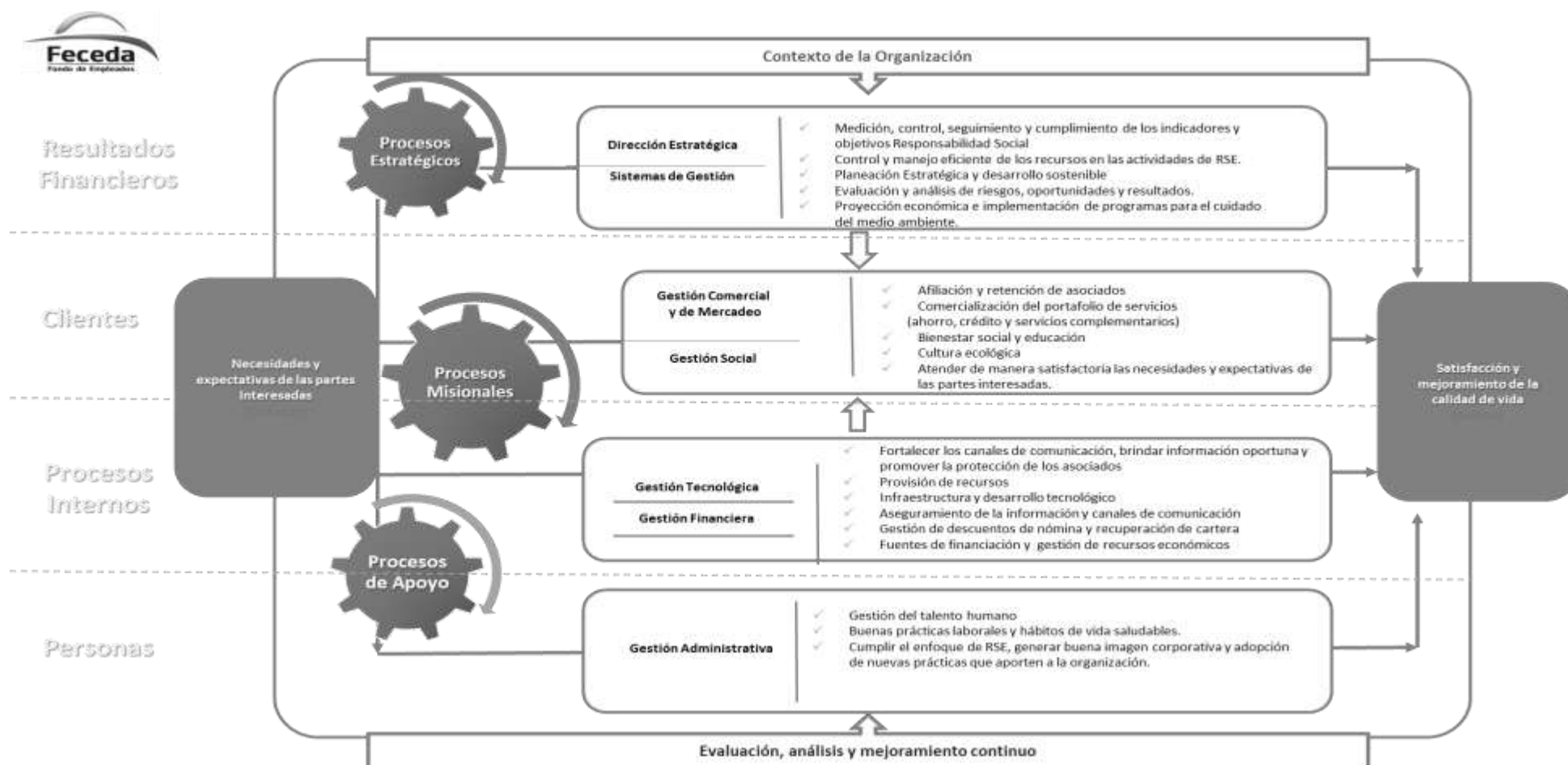


Figura 2 Direccionamiento Estratégico

La Ilustración No. 2 Enseña como la organización se define a través de tres tipos de procesos; Estratégicos, Misionales y de Apoyo que son transversales a las cuatro líneas principales que son los resultados financieros, el trato con los clientes, los procesos internos y a las personas.

Dentro de la línea de Resultados financieros encontramos la dirección estratégica y el sistema de gestión, relacionado con la planeación, ejecución, control y seguimiento del funcionamiento de la empresa y sus presupuestos.

Dentro de la línea de Clientes encontramos la gestión comercial y de mercadeo y la gestión social, que se enfoca en el crecimiento de sus afiliados, su retención y servicios que presta para el cumplimiento de estos fines

En la línea de Proceso Internos encontramos la gestión tecnológica y gestión financiera, acá se manejan procesos como la comunicación interna, la provisión de recursos, las fuentes de financiación, el almacenamiento de la información entre otros aspectos.

Y por último en la línea de personas se desarrolla toda la gestión administrativa que busca el bienestar de sus integrantes y colaboradores, la reducción de riesgos laborales, las buenas prácticas y el enfoque de RSE.

### **Marco Legal**

La norma ISO 26000 es un documento que brinda orientación a las empresas alrededor del mundo de cómo ser socialmente responsables dentro del desarrollo de su actividad económica, en él se encuentra establecido cuales son los pilares básicos que

fundamentan la responsabilidad social y que son reconocidos a nivel internacional como parte fundamental de la misma; los cuales fueron elegidos por un grupo representativo de empresas alrededor del mundo teniendo en cuenta normas y tratados internacionales sobre este tema.

Inicia con una clara explicación de donde viene el termino de responsabilidad social, el cual tiene su origen en la necesidad de realizar una operación comercial que reduzca al máximo el daño causado al medio ambiente y a las personas y como este tema ha tomado gran importancia, pues las personas reclaman empresas que se esmeren por cumplirlo ya que de ello depende la supervivencia de todas las especies, que se han visto gravemente afectadas por la falta de control en las actividades comerciales desarrolladas hasta el momento.

Incluye un listado de términos y definiciones que permite identificar claramente cada idea y concepto sobre los temas tratados. Entrega una explicación sobre los principios de la responsabilidad social, y sobre como las empresas influyen entre sus grupos de interés en el desarrollo de su actividad, materializando siete áreas estratégicas en las que se basa la responsabilidad social: gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, practicas justas de operación, asuntos de consumidores, participación activa y desarrollo de la comunidad, dando las bases de cómo utilizar esta norma y como integrarla dentro de las empresas.

## **Principios y directrices a nivel internacional**

- Los diez principios de la iniciativa del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.  
Busca unificar la operatividad de las empresas a través de la implementación de estos principios universales sobre, normas laborales, medio ambiente, y lucha contra la corrupción.
- Los Principios rectores sobre Empresas y Derechos Humanos de Naciones Unidas (Naciones Unidas, 2011, p.1). Donde se precisa la obligación de los países de velar por el cumplimiento y respeto de los derechos humanos, el deber de las empresas de cumplir las leyes y respetar los derechos humanos y la necesidad de contar con los recursos necesarios para hacerlo.
- Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. En ella se les solicita a los países llevar a cabo actividades que les permita alcanzar los 17 Objetivos planteados para el Desarrollo Sostenible. Constituyen un llamamiento universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo. (Naciones Unidas, 2015).
- OHSAS 18001:2007. Norma sobre gestión en seguridad y salud ocupacional. Es una norma internacional relacionada con el tema “Salud y Seguridad en el Trabajo”, que viene a complementar a la serie ISO 9.000 (sobre calidad) e ISO 14.000 (Medio Ambiente).

- ISO 26000:2010. Guía de responsabilidad social. Como su nombre lo indica es una guía para todo tipo de empresas sobre RS. En ella Se describe que es RSE, y como pueden aplicarla.
- SA 8000:2014. Responsabilidad Social. Es una norma auditable que “Establece los requerimientos a ser cumplidos por las organizaciones, incluyendo el establecimiento o la mejora de los derechos de los trabajadores, las condiciones en el lugar de trabajo y un sistema de gestión efectivo” (p. 2).
- ISO 9001:2015. Sistema gestión de la calidad. Es una norma internacional certificable en la cual se utiliza un enfoque de procesos, incorporando el ciclo PHVA, lo cual permite tener recursos necesarios, gestión adecuada y visibilizar las oportunidades de mejoras. Teniendo como principio el enfoque al cliente para aumentar la satisfacción del mismo al cumplir con sus requisitos.
- ISO 14001:2015. Sistema de gestión ambiental – Requisitos con orientación para su uso. Sirve para orientar a las organizaciones en la implementación de un sistema de gestión ambiental con el fin de reducir el impacto ocasionado y proteger el medio ambiente cumpliendo con las normas y leyes vigentes.
- SGE 21:2017. Norma internacional que desarrolla los requisitos que permiten establecer, implantar y evaluar en las organizaciones el Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable propuesto por Forética. La evaluación del cumplimiento de esta Norma implica adquirir voluntariamente un compromiso



con la sostenibilidad en materia económica, social y ambiental. Además, supone aplicar los valores éticos, demostrarlos y mantenerlos.

### **Leyes y normas sobre la responsabilidad social empresarial en Colombia**

- Constitución Política De Colombia 1991. Establece en el título I denominado PRINCIPIOS FUNDAMENTALES y el título II denominado DERECHOS FUNDAMENTALES; el respeto por el ser humano y su integridad, teniendo afinidad con los principios 1 y 2 sobre derechos humanos y los principios 3, 4, 5 y 6 sobre condiciones laborales del Pacto Mundial. En el título II denominado DE LOS DERECHOS, LAS GARANTIAS Y LOS DEBERES, Capítulo 3, se basan en los principios 7, 8 y 9 sobre medio ambiente en el Pacto Mundial. En el título XII denominado DEL RÉGIMEN ECONÓMICO Y DE LA HACIENDA PÚBLICA, en el artículo 333 del capítulo 1, establece criterios sobre RSE y en el capítulo 4 se establecen normas anticorrupción dando cumplimiento al principio 10 del Pacto Mundial.
- LEY 99 DE 1993. A través de la cual se crea el MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE y se establecen las normas para la protección y conservación de los recursos naturales y el medio ambiente, se organiza el Sistema Nacional Ambiental -SINA.
- LEY 164 DE 1994. Mediante la cual se aprueba la "Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático". Documento que tiene en cuenta todas las iniciativas internacionales sobre el medio ambiente y RSE.

- LEY 190 DE 1995. En la cual se normatiza con el fin de preservar la moralidad en la Administración Pública y dar lineamientos para erradicar la corrupción administrativa. Teniendo afinidad con el principio 10 del Pacto Mundial sobre la erradicación de la corrupción.
- LEY 970 DE 2005. Se aprueba la "Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción". Esta ley tiene afinidad con el principio 10 sobre anticorrupción del Pacto Mundial
- Norma INCONTEC GTC180. Este documento proporciona directrices a cualquier tipo de empresa sobre responsabilidad social en la gestión.

### **Capítulo 3. Resultados**

#### **Diagnostico**

Actualmente las organizaciones se alinean a iniciativas ambientales y sociales lo que ha cambiado los modelos de negocios, ya que la percepción de rentabilidad ahora se mide en términos económicos y sociales, lo que promueve un comercio justo y consciente con el entorno. Para determinar el avance o cumplimiento de la Implementación de RSE en la empresa FECEDA se aplicó una herramienta de diagnóstico que nos permite tener mayor claridad de su avance.

Presentamos a continuación la herramienta aplicada con los resultados obtenidos y desde luego un análisis de estos resultados que nos ofrece el porcentaje de cumplimiento que tiene la empresa en la implementación de los diferentes parámetros de la política.

*Tabla 1 Instrumento de Diagnóstico Aplicado a FECEDA*

Materia Fundamental o variables	Instrumento y población objeto de estudio	Indicadores que demuestran el cumplimiento de la materia	Cuestionario	Respuesta Nivel de Cumplimiento		
				Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple
Gobernanza de la Organización	Junta Directiva	Cumplimiento del código de Ética	1 ¿Cuenta la empresa con un Código de Buen Gobierno actualizado, en el que se tenga claridad las prácticas corporativas y autorregulación de los órganos administrativos y de control?	x		
			2 ¿Tienen mecanismos a nivel interno de la empresa para denunciar actos de corrupción?	X		
			3 ¿Se planifica, mide y controla las actividades para el cumplimiento de objetivos organizacionales y de Responsabilidad Social?	x		
		Rendición de cuentas	4 ¿Se monitorea y gestiona de manera eficiente la ejecución del presupuesto establecido para el cumplimiento de los objetivos organizaciones y de Responsabilidad Social?		x	
			5 ¿Se tienen establecidos programas vigentes de Responsabilidad Social y Empresarial?	x		
		Transparencia	6 ¿Cuenta la empresa con el personal idóneo para la gestión y cumplimiento del cronograma de actividades sociales?	x		
			7 ¿El resultado de la efectividad en cuanto a la Responsabilidad Social y Empresarial de la organización es comunicada a los grupos de interés?		x	
			8 ¿Se tiene establecido un documento en el que se den las pautas para la contratación de nuevos colaboradores?	x		
		Nivel de participación e inclusión corporativa para los grupos vulnerables en la sociedad.	9 ¿Se tienen criterios mínimos establecidos para la vinculación de nuevo personal en el cual se brinde la posibilidad de empleo a hombres, mujeres, personal con alguna condición especial, sin preferencia de edad?	x		
			10 ¿La gestión y responsabilidad de los cargos administrativos y gerenciales son definidos sin requerir alguna condición especial como edad, sexo o género?	x		
Derechos humanos	Gerente Líder del Talento Humano					

Materia Fundamental o variables	Instrumento y población objeto de estudio	Indicadores que demuestran el cumplimiento de la materia	Cuestionario	Respuesta Nivel de Cumplimiento		
				Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple
<b>Prácticas laborales</b>	Equipo de trabajo Líder del Talento Humano Líder SG SST	Condiciones laborales y aspectos de Bienestar social.	11 ¿La organización cuenta con una estructura organizacional definida, clara y entendible para el equipo de trabajo?	x		
			12 ¿Se da a conocer el reglamento interno de trabajo y se promueve su cumplimiento?	x		
			13 ¿Se gestiona y evalúa la satisfacción del grupo de trabajo frente a la carga laboral, beneficios brindados, salario y compensación de horas extras?	x		
			14 ¿Se establece periódicamente un cronograma de capacitación? ¿se gestiona y evalúa?	x		
	Equipo de trabajo Líder del Talento Humano Líder SG SST	Desarrollo de Capital Humano.	15 ¿La organización cuenta con programa de estímulos y beneficios para el equipo de trabajo?	x		
			16 ¿Se tiene establecida una línea de aprendizaje corporativo para promover el ascenso y rotación de personal a través de programas de aprendizaje organizacional?	x		
			17 ¿Brinda la empresa la inducción, capacitación y entrenamiento requerido al colaborador antes de asumir un cargo?	x		
		Implementación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.	18 ¿Tienen control sobre el ausentismo laboral y sus causas?	x		
			19 ¿Se promueven buenas prácticas laborales y hábitos de vida saludables y se evalúan los resultados?		x	
			20 ¿Conoce cuál es el porcentaje de obesidad en el equipo de trabajo y tiene establecido cuál es el plan de acción?	x		
<b>Medio ambiente</b>	Gerente Líder Social Equipo de trabajo	Prevención de la contaminación	21 ¿Se establece un presupuesto y se gestionan programas para el cuidado del medio ambiente?		x	
			22 ¿Se depositan de manera controlada y organizada los desechos?		x	
			23 ¿Se mide y controla el gasto de energía y de agua a nivel empresarial?	x		
		Uso sostenible de los recursos	24 ¿Se tiene control sobre el uso de hojas, cartuchos y demás residuos que generan contaminación?	x		
			25 ¿Se establecen planes de acción para la mejorar y prevenir la contaminación a nivel organizacional?	x		

Materia Fundamental o variables	Instrumento y población objeto de estudio	Indicadores que demuestran el cumplimiento de la materia	Cuestionario	Respuesta Nivel de Cumplimiento		
				Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple
<b>Prácticas justas de Operación</b>	Gerente Equipo de Trabajo	Gestión operativa	26 ¿Se gestionan, atienden y miden las quejas, sugerencias y reconocimientos de los asociados?	x		
			27 ¿Se evalúa el nivel de percepción de los asociados frente a los servicios?	x		
			28 ¿Se cuenta con un comité que atienda y regule los asuntos disciplinarios producto del incumplimiento de los deberes – derechos, políticas y demás normatividad interna?	x		
		Medición y Control	29 ¿Se reporta periódicamente el resultado de la satisfacción a los órganos de administración y control?	x		
			30 ¿Se tienen criterios establecidos para contratación de un proveedor y se evalúa la efectividad de la gestión?	x		
			31 ¿Se tienen protocolos de salud y seguridad para los asociados y comunidad en general al interior de las oficinas?	x		
<b>Asuntos de consumidores</b>	Gerente General Líder del Sistema de Gestión	Protección de salud y seguridad	32 ¿Se implementan campañas tendientes a informar los riesgos y cuidados de la salud necesarios al interior de las oficinas?		x	
		Consumo sostenible	33 ¿Se promueven buenas prácticas de consumo y reciclaje?	x		
		Servicio de atención al asociado	34 ¿Se tiene establecida la metodología para la oportuna atención de quejas y retiros por insatisfacción?	x		
			35 ¿Se realizan campañas para la retención y fidelización de asociados?	x		
			36 ¿Se mide la percepción del asociado frente a la calidad y calidez en el servicio?	x		

Materia Fundamental o variables	Instrumento y población objeto de estudio	Indicadores que demuestran el cumplimiento de la materia	Cuestionario	Respuesta Nivel de Cumplimiento		
				Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple
Participación y desarrollo de la comunidad	Gerente Líder Social	Participación Activa en la Comunidad	37 ¿Se tienen programas o actividades para el beneficio de la comunidad en general?	x		
		Promoción del Bienestar, Educación y cultura ecológica	38 ¿Se presupuestan recursos para la promoción del bienestar, educación y cultura ecológica para asociados, colaboradores y comunidad en general?	x		
			39 ¿Se establecen metas para la ejecución de los recursos en temas de bienestar, educación y cultura ecológica?	x		
			40 ¿Se evalúa la satisfacción de dichas actividades y se implementan planes de acción para garantizar la mejora continua?		x	
		Resultado Total			33	7

*Fuente: Autoría de grupo de trabajo grupo 19 (ISO 26000).*

*Tabla 2 Resultados Herramienta de Evaluación*

Escala De Valoración	Puntaje Alcanzado	%
Cumple totalmente (5 puntos)	165	89%
Cumple parcialmente (3 puntos)	21	11%
No cumple (1 puntos)	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>186</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Autoría de grupo de trabajo grupo 19*

El diagnóstico realizado arrojó un buen resultado sin embargo aún hay algunas tareas por implementar y otras por fortalecer (ver figura 2)



*Figura 3 Porcentaje de Cumplimiento*

El árbol de problemas recoge las no conformidades identificadas en la herramienta de evaluación y permite a través del árbol de objetivos plantear alternativas que subsanen y mejoren las situaciones identificadas que ameritan una acción correctiva o de mejora.

De ahí nace el mapa estratégico diseñado para la empresa FECEDA que está orientado a la sostenibilidad, buscando así la incorporación de la RSE en las tres dimensiones; económica, social y ambiental. Buscando no solamente la rentabilidad económica, sino también adoptar un compromiso ético.

Teniendo en cuenta que el mapa estratégico busca presentar de manera clara los objetivos y metas que como organización se tienen, a continuación, se presenta la



explicación del mapa estratégico presentado anteriormente, dicha explicación se realiza desde cada una de las dimensiones en las que ha sido elaborado.

### **Resultados Financieros**

Se presenta una serie de objetivos que buscan de forma conjunta fortalecer las finanzas de la compañía FECEDA, de esta manera se presentan como alternativas el hecho de implementar una serie de estrategias que tienen como principal finalidad aumentar las ventas, garantizar una correcta prestación de servicios y establecimiento de nuevas alianzas. Pero sobre todo generar herramientas de monitoreo para los recursos y su gasto frente a los resultados que se dan en la implementación de la RSE. Que fue la situación identificada como no conforme en el diagnóstico.

Cabe resaltar que dentro de los procesos estratégicos se establece el control y manejo eficiente de los recursos de RSE buscando con esto la implementación de un sistema de monitoreo que relación recursos invertidos Versus acciones desarrolladas y resultados obtenidos frente a los objetivos tratados en la política de RSE.

### **Clientes**

Se plantean diferentes objetivos enfocados a satisfacer las necesidades de los asociados y conseguir su fidelización, se busca siempre lograr la satisfacción con productos y servicios de calidad, atención oportuna, eficiente y respetuosa, realizando un seguimiento continuo de la experiencia del asociado para ajustar cada producto y poder brindar la mejor atención, para de esta manera contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y sus familias.

**Procesos Internos**

Se busca fortalecer los canales de comunicación interna, promover la protección de los asociados a través de la adquisición de infraestructura y nuevas tecnologías que garanticen procesos de calidad y seguridad de la información, para una atención oportuna y eficiente.

Dentro de los procesos internos se encontraron deficiencias en canales de comunicación para informar los riesgos, y para hacer el seguimiento a las prácticas laborales.

**Personas**

Los objetivos estratégicos orientados en el enfoque social buscan generar que las actividades de la empresa tengan en cuenta los grupos de interés, dado lo anterior también se necesita establecer relaciones con los clientes internos (empleados) ya de ellos depende que exista eficacia que conlleva a la productividad. se debe desarrollar estrategias que garanticen la motivación de los empleados, desarrollar programas y capacitaciones para un mejor desempeño laboral.

Teniendo en cuenta que los diferentes servicios y que los procesos llevados a cabo por la compañía FECEDA requieren de diferentes recursos y dan lugar a desechos que podrían tener un impacto negativo en términos medio ambientales es de gran importancia manejar una cultura de RSE, puesto que una compañía que se ocupa más allá de sus propios proceso también de las consecuencias adversas que estos pueden generar es una compañía integra; a fin de cumplir con este ideal se establece la implementación de capacitaciones, auditorias entre otras cosas que buscan dar lugar a procesos limpios que

dejen el mínimo de efectos adversos en el medio ambiente. La incorporación de nuevas tecnologías para la reducción de impactos ambientales se puede tomar como una acción que busca generar una mejora ante la situación identificada en el diagnóstico.

### **Matriz de Marco Lógico**

Dentro de la matriz de marco lógico presentamos el árbol de problemas y el árbol de objetivos con los resultados del análisis realizado, las situaciones encontradas reflejan los resultados presentados con la aplicación de la herramienta de diagnóstico.

## Árbol de Problemas

Esta herramienta parte del diagnóstico realizado y brinda claridad frente a las falencias o inconformidades que se debe mitigar o mejorar para alcanzar una aplicación satisfactoria de la RSE (ver figura 4)

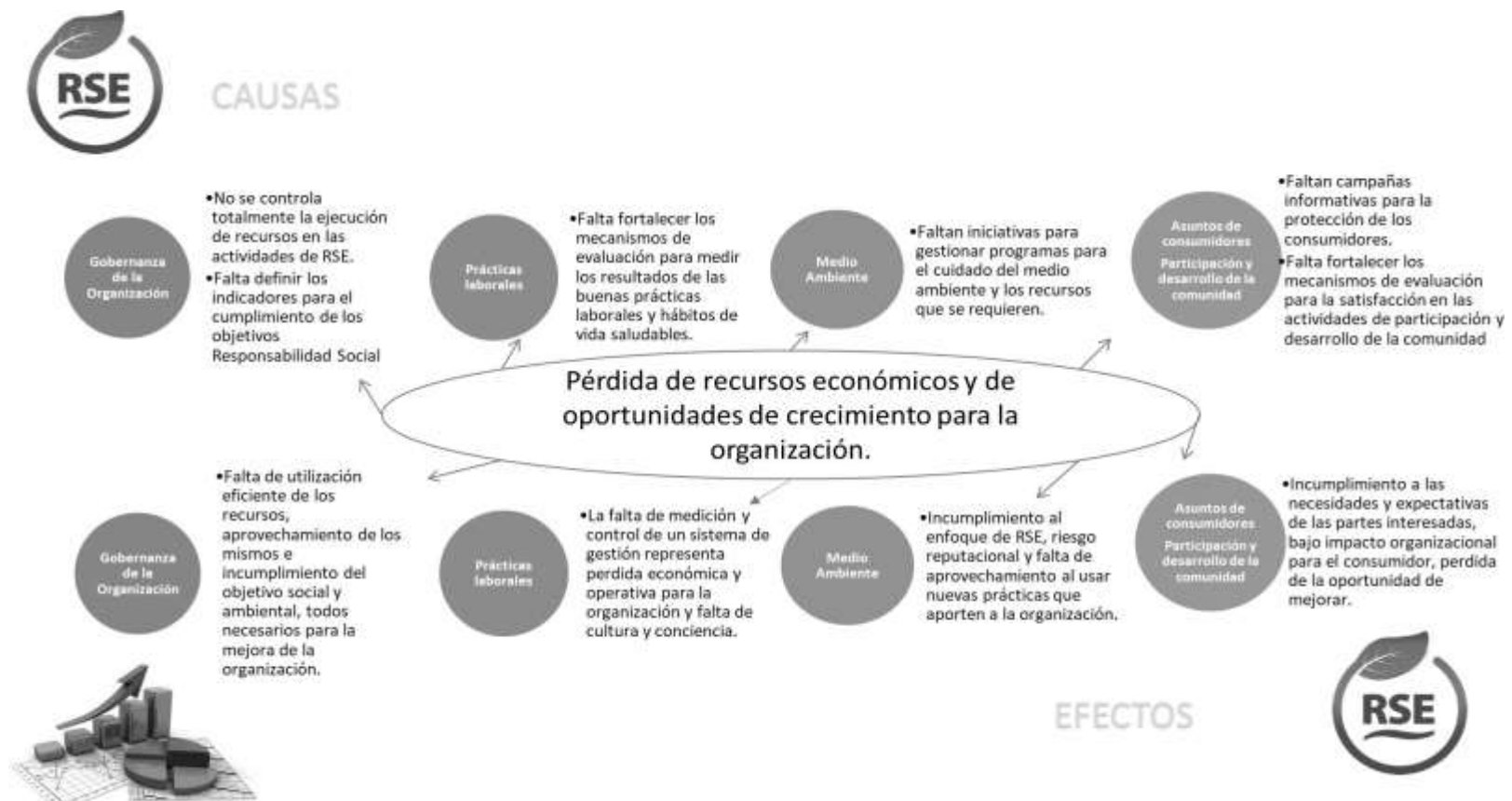


Figura 4 Árbol de Problemas

## Árbol de Objetivos

Con el propósito de generar unas situaciones positivas frente a las condiciones negativas que se identificaron en el árbol de problemas se crea el árbol de objetivos que nos muestra las mejoras en las cuales nos debemos enfocar (ver figura 5)

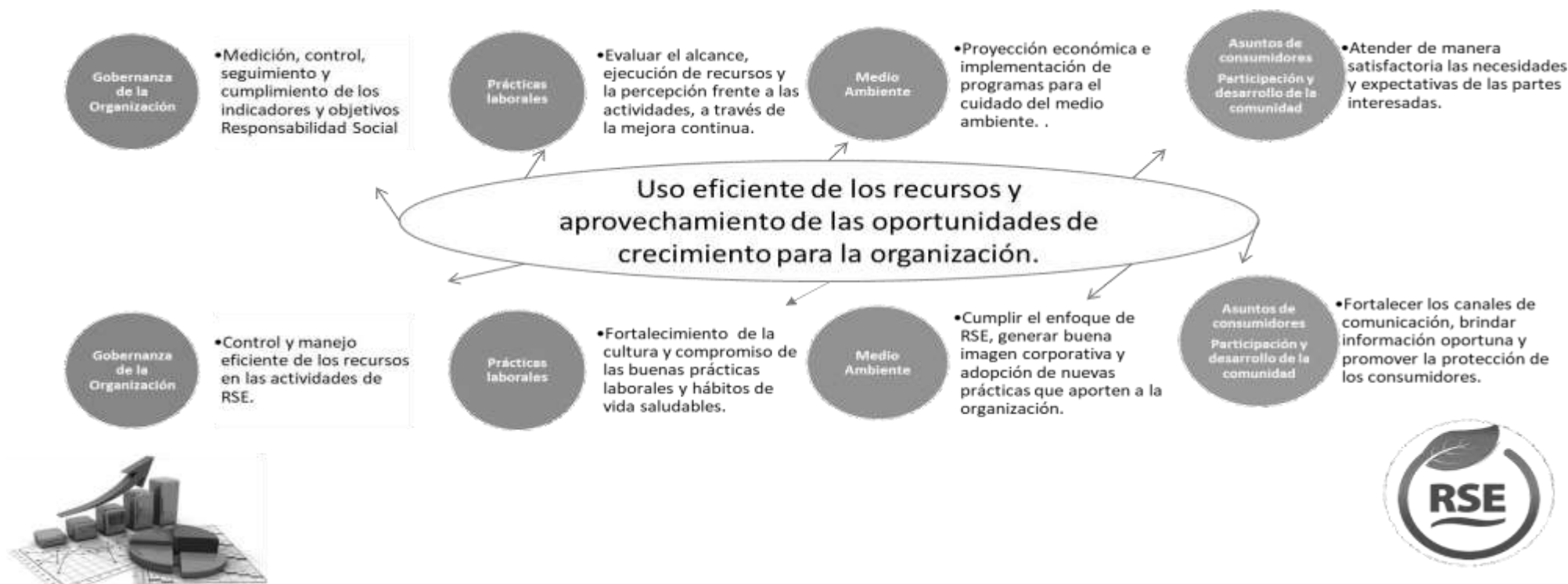


Figura 5 Árbol de Objetivos

Con respecto al árbol de problemas, una vez implementado el instrumento diagnóstico a la empresa FECEDA fue posible entonces mediante la realización del árbol de problemas plasmar la problemática central identificada (Pérdida de recursos económicos de oportunidades de crecimiento para la organización), ya identificada la problemática central se procedió entonces a identificar las diferentes causas y efectos de dicha problemática.

Las causas y efectos del árbol de problemas se establecieron desde tres frentes (económico, social y ambiental), desde el punto de vista económico fue posible identificar que entre las causas que dan lugar a la problemática central se encuentra el hecho de que no se tiene un control total de los recursos destinados a actividades relacionadas con la responsabilidad social empresarial (RSE), otra de las causas económicas identificadas fue el hecho de que falta definir los indicadores para el correcto cumplimiento de los objetivos de RSE. Dichas causas económicas dan lugar a efectos tales como una deficiente utilización de recursos y aprovechamiento de los mismos dando lugar entonces a tener dificultad en alcanzar los objetivos empresariales establecidos.

Por otra parte, las causas sociales de la problemática central se relacionan con malas prácticas laborales, particularmente con el hecho que los mecanismos de evaluación para medir resultados de las buenas prácticas laborales, hábitos de vida saludable y índices de satisfacción en las actividades de participación son deficientes, otra de las causas identificadas fue el hecho de que se carece de campañas dirigidas a proteger a los consumidores, dichas causas sociales identificadas dan lugar a efectos tales como

pérdidas económicas y operativas para la organización así como incumplimiento a las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Finalmente, desde el ámbito medio ambiental se identificó como causa del problema central el hecho de que la organización carece de iniciativas para gestionar programas para el cuidado del medio ambiente dando lugar a tener dificultades en el alcance de los objetivos de RSE que tiene la organización y enfrentando en riesgo de perder reputación.

Una vez identificado el problema fue posible entonces diseñar el árbol de objetivos mediante el cual se llevó a cabo una búsqueda a la situación contraria descrita en el árbol de problemas (situación positiva), de esta manera el árbol de objetivos tuvo como objetivo central el uso eficiente de los recursos y aprovechamiento de las oportunidades de crecimiento para la organización. Dicho objetivo central fue desglosado en el ámbito económico, social y medio ambiental.

En cuanto al ámbito económico se definieron situaciones positivas centradas en la gobernanza de la organización lo cual incluyó el hecho de que la organización se caracterizara por contar con medición, control y seguimiento a los indicadores de RSE dando lugar al control y manejo eficiente de los recursos de las actividades relacionadas con la RSE.

Por otra parte, la dimensión social se centró en las prácticas laborales y asuntos de consumidores, participación y desarrollo de las comunidades dando lugar a objetivos centrados en evaluar el alcance, ejecución de recursos y la percepción frente a actividades a través de la mejora continua, así el hecho de atender de forma satisfactoria las

necesidades y expectativas de las partes interesadas lo cual da lugar al fortalecimiento de la cultura y compromiso de las buenas prácticas laborales así como el fortalecimiento de canales de comunicación que brindan información oportuna y promueven la protección de los consumidores.

Finalmente, la dimensión medio ambiental se centró en el hecho de garantizar la implementación de programas de cuidado del medio ambiente dando lugar al cumplimiento del enfoque de RSE, generando buena imagen corporativa y adopción de prácticas que aporten a la organización.

### Mapa Estratégico

El Mapa estratégico como su nombre lo indica plantea los ejes sobre los cuales se desarrollarán las actividades de cada dimensión con el propósito de dar cumplimiento a las políticas de responsabilidad social empresarial.

En el caso de la dimensión económica se busca fortalecer el musculo financiero de la organización para soportar una mayor y mejor inversión en RSE. (Ver tabla No. 3)

*Tabla 3 Mapa estratégico dimensión económica*

Dimensión	Eje Estratégico	Objetivo	Estrategias Básicas
Económica	Incrementar la base social y los excedentes, a través de una oferta de valor diseñada por segmento.	Incrementar la base social en un 15% con relación al año anterior.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing relacional (trato familiar y cálido).</li> <li>• Estrategia de asociados NAR (nuevos, antiguos y reingresos) para la gestión.</li> <li>• Realizar alianzas con entidades que representen interés comercial para FECEDA.</li> <li>• Fortalecer la gestión con una campaña Ahorradora.</li> </ul>
		Aumentar los ingresos en un 20% con relación al año anterior.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campaña de crédito para segmentos dirigidos.</li> <li>• Promoción y venta del portafolio de servicios a través de las actividades de bienestar social y educación.</li> <li>• Control del uso eficiente de los recursos utilizados en campañas y actividades.</li> </ul>

*Fuente: Autoría del grupo de trabajo grupo 19.*



En la dimensión social se establecen los lineamientos sobre los cuales se pretende fortalecer la participación de la comunidad y el ambiente laboral interno, dando respuesta al a no conformidades encontradas en el ejercicio de diagnóstico de la organización (Ver tabla No. 4)

*Tabla 4. Mapa estratégico dimensión social*

Dimensión	Eje Estratégico	Objetivo	Estrategias Básicas
Social	Garantizar el bienestar de la comunidad a través de beneficios sociales de fácil acceso y mayor impacto.	<b>Lograr un 90% de satisfacción en la gestión de las actividades y su aporte a la comunidad.</b>	1. Establecer ala herramienta de medición de satisfacción en las actividades. 2. Análisis de la satisfacción e insatisfacción de las partes interesadas. 3. Viabilidad de sugerencias y observaciones alineadas a el aporte a la comunidad.
		<b>Cumplir con el 100% del plan de bienestar interno de la entidad</b>	1. Hacer la medición sobre el clima organizacional interno. 2. Capacitación periódica de relaciones interpersonales. 3. Fortalecimiento de SG- SST. 4. Proponer actividades de integración donde se promueva el trabajo en equipo y sensibilización de la tolerancia.

*Fuente: Autoría del grupo de trabajo grupo 19.*

La dimensión ambiental pretende la aplicación de campañas que impacten positivamente el medio ambiente y tengan aceptación en empleados, colaboradores, clientes y la sociedad en general buscando de esta manera mejorar de manera importante este aspecto fundamental dentro de la política de responsabilidad social empresarial y que trasciende por los beneficios que genera en las demás dimensiones tanto la económica, como la social. Es de tener en cuenta la huella de carbono que se genera como empresa y la búsqueda a través de estas acciones de reducirla de manera responsable.

*Tabla 5 Mapa estratégico dimensión ambiental*

Dimensión	Eje Estratégico	Objetivo	Estrategias Básicas
Ambiental	Contribuir al desarrollo integral de los asociados, familias, comunidad y demás grupos de interés, a través de actividades que impacten desde la RSE.	Avanzar con el proyecto cultura cero papel - Disminuir el consumo de papel en un 15% del valor ejecutado respecto al año anterior.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir e implementar las estrategias básicas para disminuir el uso de papel.</li> <li>2. Evaluar trimestralmente el cumplimiento de la meta planificada.</li> <li>3. Identificar las actividades de mejora e implementarlas.</li> </ol>
		Avanzar con el proyecto auto sostenible de Siembra de Árboles.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir e implementar las estrategias para el desarrollo del proyecto auto sostenible el cual consiste en motivar la compra y siembra de árboles en lugar de regalar flores.</li> <li>2. Establecer estrategias para dar a conocer el proyecto.</li> <li>3. Promover ventas con empresas aliadas que se motiven a gestionar la RSE.</li> <li>4. Generar publicidad a través de redes sociales y demás canales de comunicación.</li> <li>5. Evaluar semestralmente el cumplimiento de la meta planificada.</li> <li>6. Identificar las actividades de mejora e implementarlas.</li> </ol>

*Fuente: Autoría del grupo de trabajo grupo 19.*

En cuanto al mapa estratégico este fue abordado desde cada una de las dimensiones identificadas en el árbol de problemas (económica, social y ambiental), de esta manera se llevó a cabo el establecimiento de un eje estratégico centrado en mitigar la causa del problema central para cada una de las dimensiones descritas anteriormente.

Una vez identificado el eje estratégico se procedió a establecer objetivos medibles cuyos indicadores permitían identificar fácilmente identificar su alcance.

Finalmente se definió una serie de estrategias para alcanzar cada uno de los objetivos establecidos, dichas estrategias definidas como básicas fueron lo más específicas posible para garantizar que al ser implementadas se pudiera lograr cada uno de los objetivos a los que estaban asociadas y de esta manera cada dimensión fuera abordada.

## **Capítulo 4 Plan de Mejoramiento**

### **Plan de Acción y de Seguimiento**

#### **Dimensión Económica**

En la Dimensión Económica se pretende Incrementar la Base Social y a su vez los ingresos y utilidades.

El primer objetivo el incremento en un 15% de la base social con respecto al año inmediatamente anterior al cual se empiezan a aplicar las acciones que comprenden esta estrategia.

El segundo objetivo aumentar en un 20% los ingresos con respecto al año anterior en el cual se emiece a aplicar la estrategia.

Los dos objetivos están directamente relacionados y se complementan; Ya que el marketing, la innovación de los diferentes portafolios, las herramientas de comunicación que se empleen y el alcance que se le dé a estas actividades redunda en beneficio de estos objetivos.

Adicionalmente tenemos el control de los recursos en el desarrollo de estas actividades para que se haga una inversión eficiente y se reduzcan las pérdidas que se estaban presentando al invertir en actividades de RSE sin obtener resultados satisfactorios, por lo que se establecen indicadores claros y medibles que permitan evidenciar el impacto. De esta manera contrarrestamos o mitigamos los problemas encontrados en la Gobernanza de la Organización, Los asuntos de Consumidores.

*Tabla 6 Plan de acción y de seguimiento dimensión económica*

Dimensión	Eje Estratégico	Objetivo	Estrategias Básicas	Plazo	Costo	Indicador	Seguimiento
Económica	Incrementar la base social y los excedentes, a través de una oferta de valor diseñada por segmento.	Incrementar la base social en un 15% con relación al año anterior.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing relacional (trato familiar y cálido).</li> <li>• Estrategia de asociados NAR (nuevos, antiguos y reingresos) para la gestión.</li> <li>• Realizar alianzas con entidades que representen interés comercial para FECEDA.</li> <li>• Fortalecer la gestión con una campaña Ahorradora.</li> </ul>	Anual	\$ 5,000,000	[(# de asociados vinculados /# total de asociados meta) x100]	Se realizará seguimiento mensual al crecimiento de la base social el cual debe ser mínimo del 1.25% para lograr el objetivo, si en el primer semestre del año no se cumple el crecimiento acumulado del 7.5% se desplegará una acción de mejora.
		Aumentar los ingresos en un 20% con relación al año anterior.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campaña de crédito para segmentos dirigidos.</li> <li>• Promoción y venta del portafolio de servicios a través de las actividades de bienestar social y educación.</li> <li>• Control del uso eficiente de los recursos utilizados en campañas y actividades.</li> </ul>	Anual	\$ 15,000,000	[(Ingresos del presente año/Ingresos del año anterior) -1] x100	Se realizará seguimiento mensual a los ingresos los cuales deben ser mínimo del 1.65% para lograr el objetivo, si en el primer trimestre del año no se cumple el crecimiento acumulado del 4.95% se ajustarán las estrategias.

Fuente: Trabajo grupo 19.

## Dimensión Social

En la Dimensión Social se plantea como eje estratégico el garantizar el bienestar de la comunidad a través de beneficios sociales de fácil acceso y mayor impacto

Para ello se plantean dos objetivos lograr un 90% de satisfacción en la gestión de las actividades y su aporte a la comunidad, este objetivo se enfoca en las deficiencias encontradas en el eje de participación y desarrollo de la comunidad para lo cual se diseñaran y apicaran herramientas de medición de la satisfacción de los clientes, se realizara el análisis de los resultados de estas herramientas para identificar las inconformidades y se dará paso a la aplicación de mejoras de acuerdo a las inconformidades encontradas, desarrollando así un proceso de mejora continuo en beneficio de los clientes y basado en sus propios conceptos y sugerencia, desde luego sujeto a las posibilidades que estén al alcance de FECED.

El segundo objetivo de la dimensión social es alcanzar el 100% del cumplimiento del plan de bienestar interno de la entidad que se formulara de manera participativa e incluyente y que se enfoca en mejorar las inconformidades encontrados en el eje de prácticas laborales que se observan en el árbol de problemas. Este objetivo se fundamenta en 4 acciones la Primera; La medición del clima organizacional interno. La segunda; Capacitar el equipo de trabajo. La tercera; Fortalecer el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo y la cuarta el desarrollo de actividades de integración y bienestar que se establezcan el Plan de Bienestar.

Tabla 7 Plan de acción y de seguimiento dimensión social

Social	Garantizar el bienestar de la comunidad a través de beneficios sociales de fácil acceso y mayor impacto.	<b>Lograr un 90% de satisfacción en la gestión de las actividades y su aporte a la comunidad.</b>	1. Establecer ala herramienta de medición de satisfacción en las actividades. 2. Análisis de la satisfacción e insatisfacción de las partes interesadas. 3. Viabilidad de sugerencias y observaciones alineadas a el aporte a la comunidad.	Anual	\$ 3,000,000	<b>[(# calificación de la satisfacción /# satisfacción Meta) x100]</b>	Se realizará seguimiento trimestral a la satisfacción general manifestada la cual debe mantener un promedio mínimo del 90% para lograr el objetivo, si en el primer semestre del año no se cumple el promedio mínimo esperado se ajustarán las estrategias.
		<b>Cumplir con el 100% del plan de bienestar interno de la entidad</b>	1. Hacer la medición sobre el clima organizacional interno. 2. Capacitación periódica de relaciones interpersonales. 3. Fortalecimiento de SG- SST. 4. Proponer actividades de integración donde se promueva el trabajo en equipo y sensibilización de la tolerancia.	Anual	\$ 8,000,000	<b>% de cumplimiento de las actividades</b>	Se realizará seguimiento trimestral a las actividades desarrolladas las cuales deben cumplir al 100% según la fecha para lograr el objetivo, si en el primer semestre del año no se han desarrollado las actividades esperadas se desplegará un plan de mejora.

Fuente: Autoría propia grupo 19

### Dimensión Ambiental

En la tercera Dimensión que es la Ambiental; El eje estratégico se fundamenta en la contribución al desarrollo integral de los asociados, familia, comunidad y demás grupos de interés a través de actividades ambientales que impacten desde la RSE y se establecen dos objetivos; La disminución en el consumo de papel en un 15% con respecto al año anterior y La reducción del consumo de energía en un 18% con respecto al año anterior, Actividades que se pretenden implementar al interior de la entidad y proyectar a través de campañas de comunicación con sus asociados y población en general, propiciando así no solo la

disminución en la huella de carbono, sino una reducción en términos de costos y/o gastos que beneficia el bolsillo de la empresas y de sus asociados y personas que apliquen las actividades que se van a fomentar para alcanzar estos dos objetivos.

*Tabla 8. Plan de acción y de seguimiento dimensión ambiental*

<b>Ambiental</b>	<b>Contribuir al desarrollo integral de los asociados, familias, comunidad y demás grupos de interés, a través de actividades que impacten desde la RSE.</b>	<b>Avanzar con el proyecto cultura cero papel - Disminuir el consumo de papel en un 15% del valor ejecutado respecto al año anterior.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir e implementar las estrategias básicas para disminuir el uso de papel.</li> <li>2. Evaluar trimestralmente el cumplimiento de la meta planificada.</li> <li>3. Identificar las actividades de mejora e implementarlas.</li> </ol>	Anual	\$ 500,000	<b>% de disminución alcanzado</b>	Se realizará seguimiento trimestral al consumo de papelería el cual debe mantener un rango inferior al 3.75 % acumulable cada trimestre para cumplir el objetivo, si en el primer semestre del se excede el gasto del 7.5% se ajustarán las estrategias.
		<b>Avanzar con el proyecto auto sostenible de Siembra de Árboles.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir e implementar las estrategias para el desarrollo del proyecto autosostenible el cual consiste en motivar la compra y siembra de árboles en lugar de regalar flores.</li> <li>2. Establecer estrategias para dar a conocer el proyecto.</li> <li>3. Promover ventas con empresas aliadas que se motiven a gestionar la RSE.</li> <li>4. Generar publicidad a través de redes sociales y demás canales de comunicación.</li> <li>5. Evaluar semestralmente el cumplimiento de la meta planificada.</li> <li>6. Identificar las actividades de mejora e implementarlas.</li> </ol>	Anual	\$ 1,500,000	<b>% de avance en el proyecto</b>	Se realizará seguimiento bimensual al consumo de energía el cual debe mantener un rango inferior al 3 % acumulable, para cumplir el objetivo, si en el primer semestre del se excede el gasto del 9% se ajustarán las estrategias.

*Fuente: Autoría propia grupo 19*

El plan de seguimiento elaborado nos permite establecer las estrategias y las acciones a evaluar, recopilando y analizando la información con el objetivo de comparar la evolución y los avances obtenidos en función de los planes establecidos y formulados en el plan de acción y el mapa estratégico de FECEDA, para corroborar el cumplimiento de los objetivos y la norma establecida.

Para cada una de las dimensiones se diseñó diferentes acciones e indicadores de seguimientos con una periodicidad, mensual, bimensual y trimestral de acuerdo al eje estratégico y el objetivo al que se quiere llegar; con el fin de detectar a tiempo cualquier irregularidad y establecer las medidas correctivas y acciones de mejora, para que los resultados sean eficaces y enfocados al cumplimiento de diversos aspectos; económicos, sociales y ambientales.

De acuerdo al diagnóstico y los resultados obtenidos en el plan de seguimiento, FECEDA establecerá un plan de mejoramiento a corto, mediano y largo plazo con el fin de optimizar el comportamiento, la gestión de los recursos y los diferentes procesos, logrando contribuir en el crecimiento de la organización y su enfoque a la responsabilidad social empresarial como Política de Gestión Integral para evitar la pérdida de recursos económicos y de oportunidades de crecimiento en FECEDA.



## **Conclusiones**

La RSE es una herramienta base para la sostenibilidad empresarial logrando llevar a que la organización identifique sus puntos de ventaja frente a la competencia a través de estrategias y metas que obtienen el beneficio integral y el reconocimiento de las partes interesadas.

Cuando una organización contribuye e invierte en el bienestar del capital humano, el medio ambiente, consumidores y grupos de interés, no solo está cumpliendo con sus obligaciones jurídicas, está creando valor ante la sociedad que ayuda a generar reconocimiento y mejorar sus resultados, su crecimiento y objetivos propuestos.

La realización de este trabajo nos permite verificar el proceso que se debe realizar dentro de una empresa con el fin de implementar un plan de responsabilidad social empresarial y constatar la ayuda que la norma ISO 26000 brinda a las empresas a través de una orientación clara sobre los temas que se deben manejar para implementar el plan de responsabilidad social empresarial, en base a ella se pudo realizar el instrumento para el diagnóstico de la empresa FECEDA, identificando un alto grado de aplicación y compromiso con la responsabilidad social y los aspectos que necesitan ser fortalecidos y en base a ello se planteó el código de ética y el plan de mejora y seguimiento que permitan superar las falencias encontradas y llegar a un nivel óptimo de compromiso en el desarrollo de programas de RSE.

## Bibliografía

- Aristoteles. (s.f.).
- Badaró, S., Ibañez, L. J., & Agüero, M. J. (10 de 2013). *Sistemas Expertos: Fundamentos, Metodologías y Aplicaciones*. Palermo, España: Universidad de Palermo.
- Bermudez , C., Colina, Y., & Mejias , A. (2018). Medición de la responsabilidad Social Empresarial. *Ingenieria Industrial* , 315-325.
- Betancourt, D. (16 de 08 de 2016). *Ingenio Empresa*. Obtenido de <https://ingenioempresa.com/diagrama-causa-efecto/>
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper.
- Brown, T., & Dacin, P. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 68-84.
- Cendrero, I., & Colero, C. (27 de 10 de 2009). *Slide Share*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/irinacen/sistemas-de-soporte-a-la-toma-de-decisiones-dss>
- Cru Ross, S. (2001). *Relación entre el enfoque de gestión de la calidad y el desempeño organizativo. Una aproximación desde la perspectiva basada en los recursos*. Obtenido de <http://roderic.uv.es/handle/10550/15153>
- David, F. R. (s.f.).
- Duque, Y., & Rendon, M. (2013). Responsabilidad Social Empresarial Teorias, Indices, estandares y certificaciones. *Cuadrenos de Adminitración*, 196-206. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v29n50/v29n50a09.pdf>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.

Giovanola, B., Rodríguez, A., & Aguilera, J. (2005).

Gonzales Ramirez, M. (2001). *Sistemas de Infomración para la Empresa*. Alicante: Universidad de Alicante.

Gonzales, Y., Manzano, O., & Torres , M. (2018). Descripción de las Categorías relacionadas con la Responsabilida Social universitaria. *Libros Universidad Naciona Abierta y a Distancias*, 53-76.

Gutiérrez, A. (2005). Lo social en la responsabilidad empresarial. *Economistas*, 53-57.

ICONTEC. (21 de 10 de 2015). Norma técnica Sectorial Colombiana NTS SI02. ICONTEC.

Internacional, T. (2012).

ISO. (16 de 10 de 2020). *ISO*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

ISO, O. I. (2010). ISO 26000. *ISO 26000*.

López Velasquez, G., Rincon Patiño, C., & Lopez Duque, M. E. (2010). Medición del Impacto Cultural de la Implementación de un Sistema de Gestion de Calidad. *Scientia et Technica* , 196 - 200.

Mele. (1991).

Midgley, J. (s.f.).

Mintzbarg. (1998).

Perez, E. (2012). *bloghectorblog*.

Perez, S., Gargallo , C. A., & Esteban, S. (2019). *Practicas de RSE en cooperativas*. Obtenido de

- <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=140495890&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Rodriguez, Y., Cabrera, J., & Frias, B. (2018). Responsabilidad Social Empresarial. *Folletos Gerenciales*, 180-189.
- Rosamaria, C., & Robert, C. (2011). Historical background of corporate social responsibility. *Social Responsibility Journal*, 528 – 539 .
- Socrates. (s.f.).
- Valenzuela , L., Jara , M., & Villegas , F. (2015). Paticas de Responsabilidad Social, Reputación Corporativa y Desempeño Financiero. *Revista de Administración de Empresas*, 329-344.
- wikipedia. (17 de 03 de 2018). *Wikipedia la enciclopedia libre*. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Historia\\_de\\_la\\_ciencia\\_del\\_cambio\\_clim%C3%A1tico](https://es.wikipedia.org/wiki/Historia_de_la_ciencia_del_cambio_clim%C3%A1tico)
- Wikipedia. (19 de 03 de 2018). *Wikipedia la enciclopedia libre*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Extinci%C3%B3n>

## Apéndice

Código de Ética

<https://drive.google.com/file/d/1JQDLmKLotQrn8Z0NvixUDXRSO767b2jY/view?usp=sharing>

Plan de Acción y Seguimiento

<https://drive.google.com/file/d/1HWiZXV3vJSnoBggLkdtObZp-nwDrCABC/view?usp=sharing>